

人品比人才重要

作者：林宜諄 攝影：陳應欽 2004.6 / 遠見雜誌第 216 期

「現在你是公司的主管，旗下一位同事生了重病，必須請長假休養，但他的假期已經用完，此時，他的太太跑來找你，表示還扛著沈重的房貸，如果失去老公這份收入，將繳不出貸款，房子會被查封，因此希望老公可以繼續上班，但是現在部門人手、預算吃緊，業績壓力又大，此時你該怎麼辦？」

這是一家跨國大銀行交給應徵者的難題，十多位年輕人開始絞盡腦汁，想像自己所面臨的處境，然後以四到五人分組的方式，討論可能採取的作法和背後的考量。主考官就坐在一旁，仔細聆聽整個討論的過程。

其中一位應徵者提出他的解決方案：「不如少上一檔廣告，省下的經費足以支付那位同仁的薪水。」後來，他被判出局。

一千多位名校畢業的 MBA 高材生，經過企業層層面試和筆試的篩選與淘汰，刷到剩下十多人，這些原本突破重圍的優秀應徵者，經過最後一關「人品大考驗」而得以倖存者，不到三分之一。

「答案沒有對或錯，測驗的只是人心，我們想知道你的人品和想法跟企業文化是否契合 (match)」，扛起徵才大任的花旗銀行台灣區人力資源處副總裁閻台生說。

花旗銀行在全球推出業界知名的「MA 儲備經理人才計畫」(Management Associate program)，在亞洲培育出多位政界與金融界精英。四十年來，花旗在台灣每年固定徵選台大、政大和海外 MBA，從中挑出未來將重點栽培的高階經理人選，包括花旗集團台灣區總裁陳子政、中信銀總經理陳聖德、建華金執行長盧正昕、高盛亞太副董事

長宋學仁、台灣大哥大總經理張孝威等，當年都是花旗 MA 出身，而「品德」正是他們得以擊敗競爭對手、脫穎而出的最重要關鍵。

人才無人品 闖禍甚於庸才

「人才是可以後天訓練的，但人才若缺乏人品，闖的禍反而比庸才更大，因此公司選才，才華再高，沒有人品寧可不要，」閻台生下了註腳。

前美國德州儀器總裁兼執行長佛瑞德·布希 (Fred Bucy)，在「我們如何甄選高階主管」(How we measure managers?) 一文中指出，德儀在甄選高階主管時有十項必要條件，例如冒險意願 (willingness to take risks)、獲利能力 (ability to make a profit)、創新能力 (ability to innovate) 等等。不過，「誠信 (integrity)」絕對名列榜首。

佛瑞德·布希指出，經理人員即使很聰明、有創意又很會替公司賺錢，但如果他不誠實，則他不僅一文不值，對公司反而是相當危險的人物。他對誠實所下的定義是，當經理人發生難以預料的事情而無法達成承諾時，他必須儘可能通知對方，解釋未能達成的原因，並竭盡所能去減少對方的損失。

企業最大的資產是人才，一旦用人不當，人才也會成為企業最大的負債。因此，人才的品德比專業能力更重要，因為人品攸關企業的永續競爭力。

1995 年，一位年僅二十八歲的霸菱銀行新加坡分行期貨交易員李森 (Nick Lesson)，短短不到三年內，以偷天換日的手法，進行不當交易，讓長達兩百三十二年歷史的英國霸菱銀行 (Barings Bank) 倒閉，最後以 1 英鎊的象徵性價格，被荷蘭 ING 集團收購。

2003年5月11日，《紐約時報》刊登一則令人震驚的道歉啟事，替該報二十七歲記者布萊爾（Jayson Blair）抄襲及杜撰新聞一事，向所有讀者及相關人士致歉。雖然《紐約時報》勇於認錯、扛起責任的態度值得欽佩，但這個事件已足以讓它的百年金字招牌受損，因為連全球公認最好的報紙都有作假的新聞，媒體如何能再取得讀者的信賴？

2003年10月，華人圈最大的律師事務所理律驚爆員工劉偉杰盜賣客戶託管股票案，盜賣股票金額高達新台幣30億元，讓理律一度瀕臨破產，雖然最後取得客戶諒解並達成協議，以十六季分期攤還、外加十八年法律服務和公益慈善抵債的方式收場，但在金錢損失外，多年辛苦打造的品牌與商譽受創更大。

無論企業管理制度多麼嚴謹，一旦雇用品德有瑕疵的人，就像組織中的深水炸彈，隨時可能引爆。

曾被美國《財星》雜誌（Fortune）評選為五百大企業中，高居第七名的能源巨人安隆（Enron），於2001年底宣布破產，成為美國有史以來最大宗的破產案。一家年營收達1000多億美元的企業，能在短時間內崩解，肇因於執行長與財務長勾結全球第五大的安達信會計師事務所，在財報上灌水作假、隱藏債務，藉以哄抬股價牟利。後來世界通訊（WorldCom）、泰科（Tyco）、全錄（Xerox）及默克藥廠（Merck）等知名企業也相繼爆發會計弊案，因此掀起全球對公司治理和企業倫理高度重視的熱潮。

今年4月下旬，美國電訊大廠朗訊（Lucent Technologies）以迅雷不及掩耳的速度，開除包括中國區總裁在內的四位高階經理人，因為他們涉嫌違反「反海外腐敗法（Foreign Corrupt Practices Act）」，以行賄方式打通中國市場的人脈。此次朗訊決心壯士斷腕，無非是擔心陷入「安隆第二」的危機。

人品攸關企業永續競爭力

西諺云，「好的倫理為經營之道 (Good ethics is good business)」。企業競爭，不只是策略、技術和創新的競爭，最後決勝負的關鍵，往往掌握在品德手上。

跨國企業 IBM 轉型為服務導向的高科技公司後，發現尤其在提供無形服務的業務競爭時，影響客戶最後採購決策的因素，往往是口碑和信賴度，而 IBM 人長期累積的品牌形象成為臨門一腳。

IBM 訂定的九項用人標準中，有五項跟品德相關：具備「勇於負責、工作熱忱、自我驅策、值得信賴和團隊協力」的能力。IBM 人力資源部門內部有不成文規定：絕不任用「帶兵集體跳槽」的主管，因為「有道德瑕疵」；也絕不任用帶著前一家公司資源前來投靠的人才，因為「今天你偷了老東家的東西過來，難保明天不會偷 IBM 的東西出去。」

「企業品德是一種無法量化的競爭力，」台灣 IBM 人力資源部副總經理柯火烈加重語氣，企業如果不重視誠信，不但影響企業形象，也絕對影響企業的競爭力。

麥克雷恩 (Michael Rion) 在《負責任的經理人》(The Responsible Manager) 一書中指出，重視品德的企業，除了可以免於訴訟的危機，高道德標準的要求，還有助於提高業績表現，因為顧客認同企業形象而變得更加忠誠，員工也因此提高生產力。

美國奧克拉荷馬市成立超過半個世紀的的精瑞公司 (Kim Ray Inc.)，是一家生產原油開發機具的製造商，即使台灣、大陸目前都具備生產這種機具的技術，近二十年生產成本不斷上揚，但精瑞公司仍堅持不漲價，以提高生產效率維持足夠的利潤，因此產品市占率還能高達全球市場五成以上。

精瑞公司的成功祕訣，在於董事長何霆翱（Tom Hill）從 1992 年起所推動的企業品格訓練計畫。

剛開始，為了找出生產效率無法提升的原因，他把整個工廠運作的情形錄影下來，發現不少員工消失在鏡頭下，原來有人花了不少時間四處尋找工具，有人偷偷跑去喝咖啡休息。後來，他決定透過品格教育訓練，向員工強調井然有序、主動、盡責等多種好品格特質的重要，員工在潛移默化下士氣大振，原本安裝機器的時間從六到八小時，縮短到只要二十七分鐘，競爭力大為提升。不僅於此，精瑞公司也強調企業應盡的社會責任。在石油產業景氣低迷時，精瑞介紹員工到其他公司暫時安頓，或是鼓勵他們到市政府當義工，再由員工薪資提撥成立的基金支付薪水差額，以取代資遣員工，結果員工對企業忠誠度提高，也贏得「品格企業」的美譽。

「如果把企業比喻為一棵大樹，則品格有如樹根，若樹根開始腐爛，不管樹多大多茂盛，已可預見這棵樹終將枯萎，」剛度過七十大壽的永光化學董事長陳定川七年前率先自美引進品格教育，奠定「愛心管理」基礎，「即使徵才薪資條件無法跟台積電等大公司相比，優秀人才也願意進來」。

企業領導人要以身作則

近來倡導「企業倫理新意義」的中華民國管理科學學會理事長許士軍指出，過去企業為追求提高效率、降低成本，訂定許多規範，但進入知識社會時代，企業經營需要的是「創新」，必須讓員工自主，不能再層層節制每個員工的行為，就在「捏太緊怕死掉，放太鬆怕飛掉」之間，管理科學的精神和制度除了要更加尊重個人，倫理更是不可或缺。

「現代企業的典章制度必須建立在信任上，而信任就是一種倫理關係，」許士軍說。企業倫理的推動與落實，最好的方法是讓企業倫理

的觀念融入企業的核心價值，塑造出強有力的企業文化，進而影響員工的行為和意識型態，而企業領導人扮演關鍵性的角色。

有一次，福特六和汽車的台灣代理經銷商因銷售福特汽車大賺一筆，特地買了一根高爾夫球木桿當禮物送給總經理沈英銓表達謝意，總經理收到後二話不說，立刻按照公司規定的程序，附上一封書信表明心領，然後連同禮物退還給對方。

由於總經理以身作則，福特人自然而然遵守公司規定，絕不收受超過 25 美元的禮物餽贈，連小錢也不會占公司便宜。「即使出公差回來報帳，有人請客的那一頓，也不會虛報誤餐費，」福特六和人力資源處副總葉慶煌說。

台灣本田（Honda）總經理藤崎照夫強調，企業領導人的品德相當重要，因為他是企業的領導核心，也是一種公器，如果不能以身作則，就會「上樑不正，下樑歪」。他舉例，一家與 Honda 往來密切的企業，因為公司規範清楚嚴明，剛開始成長相當快速，後來因為企業領導人一度走偏，結果危及到企業的生存。

相對於歐美企業動輒搬出厚厚一疊員工倫理守則要員工簽署，日本企業對員工的態度較傾向「人性本善」，相信員工會主動對自己負責，因此不需要透過行為規範來管理。「要那麼多規範有用嗎？像美國安隆設立很多規範，但弊案照樣發生，規範再多，不能遵守，還不是一樣？」藤崎照夫面對記者一再詢問為何沒有書面規定，面露一臉不耐，因為他認為「這是種社會規範的常識，根本不需一再重複或是把每個細節都加以規範」，因此不值得討論。藤崎照夫認為，員工的人品很難透過品格教育來改變，只有讓員工的自我感到驕傲，對企業產生認同，這樣就會主動提供高品質的產品和服務。

商學院開始正本清源

除了企業界開始認真檢討企業倫理和公司治理的重要性外，身為

企業經理人培育搖籃的商學院，近年來也紛紛覺醒。

最近管理學界興起一門「全面倫理管理 (Total Ethical Management, 簡稱 TEM)」的課程，其熱門程度已經超越過去備受重視的「全面品質管理 (Total Quality Management, 簡稱 TQM)」課程。

美國紐約亞斯平 (Aspen Institute Business and Society Program, 簡稱 Aspen ISIB) 研究機構每兩年固定針對全球一百多個商學院進行調查，根據最新公布的調查顯示，愈來愈多商學院學生開始認真思考企業在社會中扮演的角色，美國商學院也開始增加企業倫理、非營利組織及企業社會責任等課程。

著名的美國賓州大學華頓商學院最近發現，很多剛進來的 MBA 新生很期待修習企業倫理相關課程，在過去，這些課程相當冷門。密西根大學商學院今年推出領導特質發展計畫，邀請業界高階經理人來談談自身面對倫理兩難的心路歷程，同時透過工作營和團隊遊戲的方式，希望藉此形塑學生成為有良心的企業領導人。

「我們必須讓未來 CEO 的經營目標改為回饋社會、誠實經營但仍然獲利，在此之前，誠信 (integrity) 是必要條件，」一位美國 MBA 學生說。

這股風潮，也開始在台灣校園裡醞釀。根據管科會統計，國內商學院所開設的企業倫理課程，已經由 2000 年的一百二十五門，增加到九十一學年度一百六十七門，成長率達三成。不過，三年間只有十七所大學和二十五所技職院校開設企業倫理課程，其中連續三年開辦者不到三分之一。十年來，每週五上午十點到中午十二點，固定是中原大學商學院畢業班的學生們上企業倫理的時間。中原大學商學院是國內最早，也是唯一將企業倫理納入必修課程的學校，從大學部到研究所的學生在離開校門前最後一個學期，都必須經過倫理教育的洗禮。

推動企業倫理教育多年的元智大學工業工程與管理系副教授胡黃

德，透過在課堂上與學生討論成功和失敗的倫理個案，以及角色扮演遊戲的方式，讓學生逐漸架構心中那把判斷的尺。「不過，要不要做、想不想做、敢不敢做，只有在真正面臨決策時才看得出來，」胡黃德說。

有趣的是，根據中央大學 EMBA 畢業生洪煥仁，針對國內十一所主要大學 MBA 和 EMBA 進行的調查結果顯示，台灣學生普遍認為企業招募時強調企業倫理，以及企業主能否身體力行，比上課時強調企業倫理更為有效，然而歐美學生卻認為把企業倫理列為學校必修課程，比企業招募時才強調企業倫理還重要，兩者看法大相逕庭。

中華民國管理科學學會理事長許士軍指出，哈佛大學企管教育早在十幾年前就開始強調企業倫理的重要，因為該校 MBA 學生曾被批評「有一流的頭腦，卻只有三流的倫理」，影響學校名譽和學生出路，因此有人捐出 3000 萬美元給學校強化企業倫理教育，反觀台灣業界和學界近幾年雖開始重視，但還有待加強。

企業是倫理價值的最後淨土

《第三波》作者托佛勒（Alvin Toffler）在書中描述，當人類從第二波以資本為主的工業社會，進入第三波以人為主的資訊社會後，自我實現和自我利益便被放在優先順位。

日前教育界公布一份針對國內中學生所做的問卷調查，結果發現竟有三分之二的受訪學生表示認同「為達目的，不擇手段」的價值觀，讓前教育部長、現任中央研究院副院長曾志朗憂心忡忡。曾志朗強調，學校教育有必要趕快建立倫理課程，同時社會也要用企業的力量塑造一個重視倫理的環境。

身為經濟學家卻積極倡導「群我倫理」觀念的前台大校長、現任元智大學管研所教授孫震，也很憂心愈來愈多台灣年輕人太強調「自

我」的心態。他語重心長地指出，這幾年台灣漸漸失去社會最大公約數——倫理，「身為社會中流砥柱的企業，可能是台灣剩下的最後一塊淨土。」孫震相信，透過企業文化的建立，可以幫助社會維繫倫理的核心價值，同時透過經濟上的節制力量，例如透過升遷和薪資制度給予約束，不符合企業文化者就予以淘汰等方式，挽救台灣社會不再一味地放縱自我。

誠如曾志朗所言，「如果人與人之間缺乏信賴（trust）和信任（credibility），則無法建立一個重視相互連結的 e 化社會。」未來企業必須拿出公司治理與資訊透明，取得股東和顧客的信賴，也要靠企業倫理建構出公司以及員工間的信任，而這將是企業追求永續經營的唯一道路。